

Юргинский технологический институт
 Направление 38.03.01 «Экономика»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Анализ и оптимизация бизнес-процессов на примере ООО «Крафт»
УДК 005.52:005.41

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
17Б60	Газин Константин Андреевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ЮТИ ТПУ	Лизунков В.Г.	к.пед.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ЮТИ ТПУ	Солодский С.А.	К.т.и. доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ЮТИ ТПУ	Телипенко Е.В.	к. т. н., доцент		

Результаты обучения ООП

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P1	Применять глубокие гуманитарные, социальные, экономические и математические знания для организации и управления экономической деятельностью предприятий с соблюдением правил охраны здоровья, безопасности труда и защиты окружающей среды
P2	Применять типовые методики и действующую нормативно-правовую базу для экономических расчетов и представлять их результаты в соответствии со стандартами организации
P3	Ставить и решать задачи экономического анализа, связанные со сбором и обработкой экономических данных с использованием отечественных и зарубежных источников информации и современных информационных технологий, а также с анализом и интерпретацией полученных результатов
P4	Разрабатывать предложения по совершенствованию управленческих решений с учетом критериев их социально-экономической эффективности, используя современные информационные технологии
P5	Преподавать экономические дисциплины, разрабатывать и совершенствовать их учебно-методическое обеспечение
P6	Эффективно работать индивидуально, в качестве члена или руководителя малой группы, состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, нести ответственность за организационно-управленческие решения и результаты работы
P7	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем работать с информацией и документами в иноязычной среде
P8	Активно использовать навыки работы с компьютером как средством управления информацией с соблюдением требований информационной безопасности
P9	Демонстрировать глубокие знания социальных, этических, культурных и исторических аспектов развития общества и компетентность в вопросах прогнозирования социально-значимых проблем и процессов
P10	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, в том числе с использованием глобальных информационных систем

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Юргинский технологический институт
Направление 38.03.01 «Экономика»

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ на выполнение выпускной бакалаврской работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
17Б60	Газину Константину Андреевичу

Тема работы:

Анализ и оптимизация бизнес-процессов на примере ООО «Крафт»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

01.06.2020

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Учебные пособия, научная литература, практические пособия, журнальные статьи, материалы научных конференций, Интернет источники.

В разделе «Объект и методы исследования» описана характеристика деятельности ООО «Крафт», а так же методы оптимизации бизнес-процессов.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>В разделе «Расчет и аналитика» проведен анализ финансового состояния предприятия, Проведено описание и моделирование бизнес-процессов.</p> <p>В разделе «Результаты проведенного исследования» предложены рекомендации для оптимизации бизнес-процесса.</p> <p>В разделе «Социальная ответственность» рассмотрены вопросы охраны здоровья, безопасности персонала и окружающей среды.</p>
<p>Перечень графического материала</p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	Рисунки, таблицы

Консультанты по разделам выпускной бакалаврской работы

(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
«Социальная ответственность»	Солодский С. А.

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

Реферат на английском языке

Дата выдачи задания на выполнение выпускной бакалаврской работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ЮТИ ТПУ	Лизунков В.Г.	к.пед.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
17Б60	Газин Константин Андреевич		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
17Б60	Газину Константину Андреевичу

Институт	Юргинский технологический институт	Отделение	ЦТ
Уровень образования	Бакалавр	Направление	38.04.01 Экономика профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Рабочее место является комфортным и полностью соответствует безопасному месту для выполнения работы. Рабочее место имеет естественную и искусственную освещенность. В помещении, где рабочее место, находится кондиционер воздуха, для обеспечения комфортного микроклимата. Полностью отсутствуют источники шума и вибрации. Все находящиеся электроприборы отвечают требованиям пожарной безопасности.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>1. ТК РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017).</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Организационные мероприятия, норма поведения, этические требования.</p> <p>Ежегодно проводятся оценка рабочих мест, разрабатываются мероприятия по снижению влияния вредных факторов.</p> <p>Предприятие организует индивидуальное профессиональное обучение на производстве за счёт собственных средств.</p>

<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Между предприятием и органами власти существует межведомственное взаимодействие, которое осуществляется путем обмена документами и информации.</p> <p>Участие в благотворительных мероприятиях;</p> <p>Охрана окружающей среды;</p> <p>Ответственность перед потребителями за качество реализуемой продукции и предоставляемых услуг.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности 	<p>Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ Гл.57 Государственный контроль (надзор) и ведомственный контроль за соблюдение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.</p> <p>Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ Ст.5.57 Нарушение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.</p> <p>СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы</p> <p>Правила внутреннего трудового распорядка; Правила по обеспечению безопасных условий и охране труда; Должностная инструкция и т.д</p>
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	таблицы

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ЮТИ ТПУ	Солодский С.А.	К.т.и. доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
17Б60	Газин К. А.		

Реферат

Выпускная бакалаврская работа содержит 65 страниц, 13 рисунков, 13 таблиц, 20 источников литературы.

Ключевые слова: бизнес-процесс, оптимизация, анализ бизнес-процесса, процессный подход, реинжиниринг.

Актуальность темы заключается в том, что на сегодняшний день для укрепления положения предприятия в рыночной экономике необходимо осуществлять не только управление бизнес-процессами, но и искать пути их совершенствования. В настоящее время управление бизнес-процессами предприятий является большой проблемой. Грамотно произведенные оптимизация или реинжиниринг бизнес-процессов помогают решать организациям возникающие проблемы. Оптимизация бизнес-процессов — необходимый инструмент управления и организации деятельности компании для повышения качества конечных результатов.

Объектом исследования являются ООО «Крафт»

Предмет исследования – основные бизнес-процессы ООО «Крафт».

Целью выпускной бакалаврской работы является разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов ООО «Крафт».

Для выполнения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть сущность понятия «Бизнес-процессы»;
- провести анализа хозяйственной деятельности предприятия;
- проанализировать бизнес-процессы ООО «Крафт»;
- выявить проблемную зону и разработать рекомендации по оптимизации бизнес-процесса.

Abstract

The graduate bachelor's work contains 65 pages, 13 figures, 13 tables, 20 literature sources.

Key words: business process, optimization, business process analysis, process approach, reengineering.

The relevance of the topic is that today, to strengthen the position of the enterprise in a market economy, it is necessary to carry out not only business process management, but also look for ways to improve them. Currently, the management of business processes of enterprises is a big problem. Properly performed optimization or reengineering of business processes helps organizations solve problems. Optimization of business processes is a necessary tool for managing and organizing company activities to improve the quality of final results.

The Object of study are LLC “Kraft”

The subject of the study is the basic business processes of Kraft LLC.

The aim of the graduate bachelor's work is to develop recommendations for improving the business processes of Kraft LLC.

To achieve this goal it is necessary to solve the following tasks:

- to reveal the essence of the concept of "Business processes";
- conduct an analysis of the economic activity of the enterprise;
- analyze the business processes of LLC “Kraft”;
- identify the problem area and develop recommendations for optimizing the business process.

Оглавление

Введение	10
1 Обзор литературы	12
1.1 Оптимизация бизнес-процессов их сущность, понятия и принципы	12
1.2 Управление бизнес-процессами на предприятии	16
2 Объект и методы исследования	23
2.1 Характеристика предприятия ООО «Крафт»	23
2.2 Методы оптимизации бизнес-процессов	25
3 Расчет и аналитика	39
3.1 Анализ имущественного положения ООО «Крафт»	39
3.2 Анализ бизнес-процессов ООО «Крафт»	45
4 Результаты проведенного исследования	52
4.1 Разработка рекомендаций для оптимизации бизнес-процесса «Интернет магазин Цветули».	52
5 Социальная ответственность	54
5.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности	54
5.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности	56
5.3 Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности.	57
Заключение	60
Список использованных источников	62
Приложения А	64
Приложения Б	65

Введение

Анализ и оптимизация бизнес-процессов широко распространено и проводится почти в каждой организации, желающей повысить эффективность своей работы.

Актуальность темы заключается в том, что на сегодняшний день для укрепления положения предприятия в рыночной экономике необходимо осуществлять не только управление бизнес-процессами, но и искать пути их совершенствования. В настоящее время управление бизнес-процессами предприятий является большой проблемой. Грамотно произведенные оптимизация или реинжиниринг бизнес-процессов помогают решать организациям возникающие проблемы. Оптимизация бизнес-процессов — необходимый инструмент управления и организации деятельности компании для повышения качества конечных результатов.

Повышение эффективности деятельности любого предприятия в первую очередь основано на выявлении проблем, возникающих при управлении организации. К таким проблемам можно отнести: низкая скорость принятия решений, сбои в рабочем процессе, не квалифицированность сотрудников, неэффективное использование ресурсов. Как правило последствием этих проблем является, снижение конкурентоспособности, замедление темпов развития предприятия, увеличение себестоимости процессов организации. Для того чтобы повысить эффективность деятельности предприятия необходимо проводить курсы повышения квалификации для сотрудников, наладить взаимодействие между отделами, описать деятельность организации в соответствии с четкими правилами, провести анализ деятельности и производительности.

На сегодняшний день директорам компаний становится понятно, что основные резервы в повышении эффективности организации лежат внутри самого бизнеса – а именно в области оптимизации бизнес-процессов.

Основной проблемой, решение которой лежит в основе оптимизации бизнес-процессов, является поиск относительно простых методов их улучшения, подходящих именно для конкретного предприятия.

Объектом исследования являются ООО «Крафт»

Предмет исследования – основные бизнес-процессы ООО «Крафт».

Целью выпускной бакалаврской работы является разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов ООО «Крафт».

Для решения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть сущность понятия «Бизнес-процессы»;
- проведение анализа хозяйственной деятельности предприятия;
- проанализировать бизнес-процессы ООО «Крафт»;
- выявить проблемную зону и разработать рекомендации по оптимизации бизнес-процесса.

1 Обзор литературы

1.1 Оптимизация бизнес-процессов их сущность, понятия и принципы

Оптимизация бизнес-процессов - прогрессивное улучшение бизнес-процессов, которые выполняется путем устранения скрытых ошибок, таких как информационные циклы, дублирование функции и т. д.

Оптимизация бизнес-процессов дает возможность компании сделать лучше свою работу: уменьшить количество ошибок, сократить производственный цикл, предпринять меры для преодоления неотъемлемых действий в кризисных ситуациях, уменьшить затраты и другие. Она обычно включает ключевые бизнес-процессы, так как оптимизация этих процессов дает наибольший эффект.

Оптимизация бизнес-процессов осуществляется непрерывно и в основном охватывает узкую область на уровне функций. Он характеризуется умеренными рисками и не требует много времени для проведения.

В процессе оптимизации добавляются новые единицы или забытые старые единицы, а так же перемещение рабочих и т.д. В результате оптимизации бизнес-процессов улучшается взаимодействие между отделами, повышается эффективность компании и повышается ее конкурентоспособность.

Прежде чем говорить о методах оптимизации, нужно понять их принципы.

Принцип первый: оптимизация должна быть основана.

Суть этого принципа заключается в том, что перед оптимизацией необходимо четко различать бизнес-процессы. Хаос не может быть оптимизирован. Сначала вы должны «увидеть» процесс, то есть исправить процессы в форме «как они есть». Если невозможно описать процессы, которые в настоящее время происходят (например, из-за их высокой

изменчивости), оптимизировать будет нечего (в этой ситуации вы можете обновить процессы, оценить их оптимальность и улучшить новые).

Второй принцип: при оптимизации «рыба очищается с хвоста».

Этот принцип означает, что необходимо оценить оптимальность от конкретного к общему, выявить отдельные недостатки, разделить их на группы и быстро устранить. Если вам ближе общий подход, то вам нужен реинжиниринг, комплексное, систематическое «фундаментальное» изменение деятельности.

Принцип третий: решения по оптимизации смешаны.

Другими словами, весьма вероятно, что устранение оптимальности по одному критерию ухудшит процесс. Кроме того, недостаточно просто знать об этом, также нужно уметь выявлять такие последствия, оценивать преимущества и недостатки и принимать обоснованные решения.

Четвертый принцип: работникам не нравятся оптимальные процессы.

Неизбежным следствием этой оптимизации процесса является более широкое использование работников и, следовательно, неизбежно очевидное и неявное сопротивление

Оптимизации бизнес-процессов включает в себя:

- улучшение/доработка документов и их форм;
- установление оснований для принятия управленческих решений;
- изменение последовательности проведения технологических процедур;
- определение зон ответственности за реализацию процедур;
- изменение требований к конечному результату.

1 Улучшение / разработка форм документов.

Часто случается, что информация в бизнес-процессе передается неформально: устно или в произвольной форме. Поэтому информация может быть потеряна или искажена во время передачи («глухой телефон»), и сотрудники затрачивают огромное количество времени на ее получение или восстановление. Для того чтобы этого избежать, необходимо использовать

некоторую структурированную форму представления информации. Это необходимо как для структурирования самих данных, так и для планирования процесса и последующего учета. Кроме того, полезно использовать все виды классификаторов данных в форме документов для облегчения последующей обработки информации, включая компьютерную информацию.

2 Установление оснований для принятия управленческих решений.

Фактически это четкий алгоритм принятия управленческих решений на основе структурирования условий, во время их «запуска» принимается разнovidные решение. В первую очередь, необходимо определить типичные решения, которые могут быть приняты в процессе (например, объем задолженности, срок сотрудничества). Затем мы определяем исходные данные, на основании которых принимается решение (например, сумма долга, срок сотрудничества и т. д.). Далее мы определяем правила принятия решений в той или иной форме и разграничиваем области ответственности за результат (как пример, установление до 40 тыс. руб. решение принимает менеджер, сверх – начальник отдела). В результате такой оптимизации мы можем освободить высокооплачиваемых работников от «текучки», которую могут делать менее образованные работники. А это, в свою очередь снизит текущие расходы.

3 Изменение состава и последовательности технологических процедур.

Во-первых, те процедуры, которые не повышают ценность конечного результата, должны быть исключены из процесса. Это могут быть некоторые ненужные шаги, ненужные процедуры контроля и т.д. Например, при заключении договора в стандартной форме нет необходимости вести переговоры с юридическим отделом, поскольку типовый договор уже проверен на соответствие применимому законодательству. Неординарные сценарии бизнес-процессов следует рассматривать как проекты.

4 Определение зон ответственности за выполнение процедур.

Прежде всего необходимо определить, кто конкретно отвечает за проведение конкретной процедуры. И не только для того, чтобы установить это, а для обеспечения того, чтобы обязанности были записаны в соответствующих документах: должностная инструкция и т.д. На словах можно договориться о чем угодно, но если у вас есть официальный документ - это совсем другое дело.

Результаты процедуры должны быть задокументированы или должен быть другой контроль качества и количества результатов, полученных во время процедуры. Другими словами, должен быть информационный «след» того факта, что процедура действительно была выполнена.

Консолидация зон ответственности также требует изучения возможных вариантов принятия решений на основе результатов мониторинга выполнения процедур. Эти решения могут касаться, в частности, лица, несущего прямую ответственность (например, уменьшение премиального вознаграждения в случае плохой работы).

5 Изменение требований к конечному результату.

Сперва, должны быть определены требования для конкретного результата, который должен быть разбит на поддающиеся измерению компоненты. Если вам нужно, чтобы работа выполнялась эффективно, вам необходимо выяснить, «что хорошо, а что плохо»: допуск на размер детали не превышает указанный минимум, время обслуживания клиентов не превышает определенное количество минут и т.д. Другими словами, необходимо определить стандарты для результатов процедур и привлечь внимание работников к этим стандартам.

Установление определенных формальных стандартов для результатов процедур само по себе является улучшением, потому что это переход от хаоса к порядку. Если из анализа мы понимаем, что требования к конечному результату могут быть снижены без потери привлекательности для потребителя, это положительно скажется на стоимости процесса.

1.2 Управление бизнес-процессами на предприятии

Оптимизация является одним из инструментов управления производственным процессом. Когда в конкретный момент становления организации, начинаются трудности при содействии служащих и эти трудности воздействуют на эффективность их работы и организации в целом, то нужно подумать над вопросом управления бизнес-процессами. Ведущими задачами считаются: утечка информации, повторения функций, безосновательные издержки и иные негативные результаты, совместно с этим идет и утрата свойства продукта, а это значит и потеря большой аудитории покупателей. Нельзя определить предпосылки задач, не изучив работу фирмы.

Основой управления бизнес-процессами являются проведение ряда работ по их описанию, регулированию и оптимизации. Важным действием является понять тот факт, что проекты, связанные с управлением бизнес-процессами, касаются интересов обширного круга сотрудников, с разными ролями и разными функциями в компании. Для институционального уровня управления заинтересованность состоит в прозрачности, гарантии управленческих воздействий и управляемости. Средний уровень имеет заинтересованность в прорисовке четких границ своей деятельности, а так же результатов, за которые они несут ответственность. Подчинение (исполнители) мечтают увидеть четкие и понятные правила для выполнения поставленных задач.

Однако в большинстве случаев, при разработке проектов по управлению процессами, компании делают акцент только на верхнем уровне анализа, с целью экономии нужных ресурсов для реализации поставленного проекта, при этом удовлетворяя цели лишь выше стоящего руководства. Таким образом для реального улучшения деятельности предприятия нужно добраться до уровня исполнителей, и провести анализ и оптимизацию их действий.

Начальным этапом в управлении бизнес-процессами является их описание, регламентация и моделирование.

Описание — это базовый элемент, так как его основой является уже протекающий бизнес-процесс. Таким образом, необходимо получить схему (модель) анализируемого бизнес-процесса «как есть». Самое главное это достаточно детально описать существующий процесс на уровне исполнителей, что позволит более точно проанализировать его «узкие места». Однако применяя только лишь анализ невозможно улучшить деятельность и добиться повышения эффективности системы управления, таким образом следующим шагом необходимо создать эффективно спланированную модель «как должно быть». То есть модель, позволяющую избежать «узких мест» обнаруженных при анализе в исходном бизнес-процессе и, что не менее важно, не ухудшая при этом значительно его другие характеристики или подпроцессы. Стоит отметить, что решения по оптимизации не являются однозначными, в связи с этим улучшение одного параметра, способно спровоцировать ухудшение остальных параметров. Таким образом можно сделать вывод, что оптимизация является поиском решений, которые возымеют наибольший эффект в данном конкретном случае, данной конкретной компании с учетом ее возможностей, особенностей и существующих на момент оптимизации ограничений. При этом целесообразно анализировать накопленный опыт собственной и прочих компаний.

Таким образом, необходимо получить модели «как должно быть», при этом необходимо охватить максимальное количество процессов, так как от этого напрямую будет зависеть эффективность улучшения исходного бизнес-процесса. Однако сами по себе модели не способны повысить эффективность бизнес-процесса и управления компанией. Фактически новые модели изменяют правила работы персонала, и с помощью регламентации необходимо эти правила максимально эффективно донести до сотрудников.

Таким образом, регламенты и внедрение на основе их новых правил выполнения работ и являются значимым результатом проекта по оптимизации бизнес-процесса.

Далее целесообразно осветить вопрос актуальности управления бизнес-процессов для отдельно взятых предприятий.

Одним из значимых факторов является стадия развития предприятия. Стоит сделать акцент на том, что маленькой организации, которая может надеется лишь на свою гибкость, адаптивность и оперативность, мероприятия по управлению бизнес-процессами могут ничего не принести, а даже напротив привести к неблагоприятным, а даже может быть и критическим последствиям. Это может быть связано с подавлением ее конкурентных преимуществ за счет изменения схем бизнес-процессов, а так же регламентации. По мере увеличения массивности организации, при образовании централизованной системы управления и определении явных бизнес-процессов, появляется необходимость в управлении ими.

Вторым важным моментом является тот, что описанию и регламентации подвергаются только сформировавшиеся и повторяющиеся бизнес-процессы. Если же разнообразность процессов велика, то имеет смысл применить иные подходы, например, моделирование процессов, их тестирование и выбор самых оптимальных.

Характер деятельности организации является последним этапом в управлении бизнес-процессами. Описание и регулирование при управлении не является хорошим и продуктивным решение для всех организаций. К примеру, в случае когда основным бизнесом компании является проектная работа (строительные компании; изготовители, специализирующиеся на позаказном производстве, и пр.), то управление подобной компанией через бизнес-процессы не является разумным. Работа по проекту подразумевает, что у компании есть: конкретный план, рамки, сроки, бюджет и т.д., но не регламенты бизнес-процессов, потому что, тут используются иные инструменты управления.

При описании и оптимизации бизнес-процессов, рассматриваются непосредственно сами бизнес-процессы в компании. Выделение этих процессов делается для удовлетворения потребностей, которые должны всегда приводить к необходимому и нужному для компании результату. Если рассмотреть ситуацию с этой стороны, процессы обязаны выделяться по продукту или результату, т.е. бизнес-процесс — это комплекс конкретных действий направленный на предоставлении клиенту, какого-то продукта.

При этом, этапы реализации подобных проектов, следующие:

1 Моделирование процессов «как есть».

2 Моделирование процессов «как должно быть».

3 Разработка регламентов процессов.

4 Внедрение изменений руководителями, сотрудники которых в этом процессе участвуют.

Из выше сказанного, можно сделать вывод о том, что бизнес-процесс имеет свою структуру, а так же в целом является не мало важной частью работоспособности любой фирмы. Управление бизнес-процессами является неотъемлемым условием успешного существования организации. Организация всегда должна уделять большое внимание по отношению к управлению бизнес-процессами и искать все возможные способы и возможности для их оптимизации. Отсутствие внимания в управлении бизнес-процессами снижает эффективность работы организации и может привести её к кризисному состоянию.

Главными инструментами управления бизнес-процессами являются подходы и методы анализа и оптимизации этих процессов. На сегодняшний день процесс управления ориентирован на вопросе о размере изменений, потому выделяют два оптимальных подхода к совершенствованию бизнес-процессов:

1 Постепенный или пошаговый подход Деминга. Он предполагает эволюционное совершенствование деятельности организации в условиях существующей структуры управления, он не требует больших вложений.

2 Кардинальный подход — реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering, BPR), представляет собой технологию проведения революционных изменений деятельности организаций. Его разработали специалисты М. Хаммер и Д. Чампи, опираясь на то, что в наше время «ломка» бизнес-процессов является самым эффективным методом, позволяющим компаниям повысить свою конкурентоспособность, различия между подходами отражены в таблице 1

Таблица 1 – Различия между реинжинирингом и оптимизацией

Параметр	Оптимизация	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистый лист»
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Единовременно
Требуемое время	Короткое	Длительное
Направление	Снизу-вверх	Сверху-вниз
Охват	Узкий, на уровне функций	Широкий, межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Статистическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Культурный	Культурный/структурный

При всем своем разнообразии методы улучшения бизнес-процессов можно совмещать, на практике при оптимизации работы компании используют эволюционные и революционные методы. Эти подходы применяются на различных этапах жизненного цикла организации либо совместно, но для различных бизнес-процессов.

Два эти подхода основаны на одной теории процессов и методологии управления процессами. Их объединяют одинаковые цели: выявление повторяющихся функций, узких мест, необоснованных затрат, качество операций, недостатки в информационной системе, возможности автоматизации и управления качеством.

При многообразии общих черт, эти подходы имеют такие различия как:

1) Первый подход предполагает совершенствование разных процессов в конкретных структурах основной целью которых является их унификации и стандартизации в рамках ИСО. В итоге проблема управления - функциональной специализации не имеет решения, но при этом стандарты ИСО, укрепляют основу функциональной модели управления, описывают проблемы плохой гибкости, адаптации и большой бюрократизации в управлении. Все это указывает на стремление реализовывать подход от «структуры к процессу». На практике совершенствование процесса в рамках процессного подхода стремится к передаче функций структурного подразделения созданным процессным единицам, то есть элементарно переименовывая и изменяя их оглавление и предназначения.

2) Второй подход нацелен на улучшение процессов работы как объединение операций, приносящих ценность для потребителя. Логика такого подхода заключается в исследовании процесса как объекта управления с грядущим переходом к модели процессного управления, то есть «от процесса к структуре». При таком подходе в абсолютной мере реализуется процессное управление, при данном избегается активная специализация в управлении, а так же понижается ее роль с помощью интеграции.

Оптимизация бизнес-процессов — комплекс событий нацеленных на пошаговое совершенствование существующих процессов организации, которое происходит с помощью освобождения от очевидных дефектов, к которым можно отнести: информационные петли, дублирование функций и т.п.

Оптимизация бизнес-процессов используется тогда лишь, когда предприятию нужно улучшить собственную работу: понизить издержки, уменьшить производственный цикл, снизить количество управленческих ошибок, принять необходимые меры по выходу из кризиса и т.п.

На сегодняшний день предприятия почти всегда оцениваются с позиции бизнес-процессов, которые они охватывают. Управление бизнес-

процессами подразумевает их постепенную оптимизацию, поэтому подходы и методы оптимизации являются самыми важными инструментами в управлении.

2 Объект и методы исследования

2.1 Характеристика предприятия ООО «Крафт»

Компания ООО КРАФТ, образованна в 2006г. и зарегистрирована по адресу Кемеровская Область - Кузбасс обл., г. Юрга, ул. Краматорская, д. 2Б офис 54 Организации присвоены:

- ИНН 4230022334;
- ОГРН 1064230009678;
- КПП 423001001.

Общество с ограниченной ответственностью «Крафт» создано в соответствии с действующим законодательством РФ для извлечения прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

Полное фирменное наименование: общество с ограниченной ответственностью «Крафт», сокращенное фирменное наименование ООО «Крафт».

Генеральный директор — Калининченко Ярослав Анатольевич. Организационно-правовая форма (ОПФ) — общества с ограниченной ответственностью.

На данное время в организации работают 5 человек.

Целью деятельности ООО «Крафт» является удовлетворение общественных потребностей, юридических и физических лиц в оказываемых работах, товарах и услугах и получение прибыли.

Для этой компании применена Упрощенная система налогообложения (УСН).

Уставной капитал предприятие составляет 20 000.

Основным родом деятельности компании ООО "КРАФТ" является ремонт компьютеров и периферийного компьютерного оборудования (ОКВЭД 95.11).

Так же ООО "КРАФТ" может вести деятельность по направлениям:

- Торговля оптовая неспециализированная (ОКВЭД 46.90)
- Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки (ОКВЭД 82.99)
- Деятельность по письменному и устному переводу (ОКВЭД 74.30)
- Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий (ОКВЭД 62.02)
- Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая (ОКВЭД 62.09)
- Разработка компьютерного программного обеспечения (ОКВЭД 62.01)
- Деятельность информационных агентств (ОКВЭД 63.91)
- Деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность (ОКВЭД 63.11)
- Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета (ОКВЭД 69.20.2)
- Деятельность по фотокопированию и подготовке документов и прочая специализированная вспомогательная деятельность по обеспечению деятельности офиса (ОКВЭД 82.19)
- Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи телевидения, радио, телефона (ОКВЭД 47.91.4)

На сегодняшний день компания ООО «Крафт» занимается созданием продающих интернет-магазинов и клиентоориентированных сайтов, а так же разработкой приложений для iOS и Adnroid.

Организационная структура ООО «Крафт» представлена на Рисунке 1.

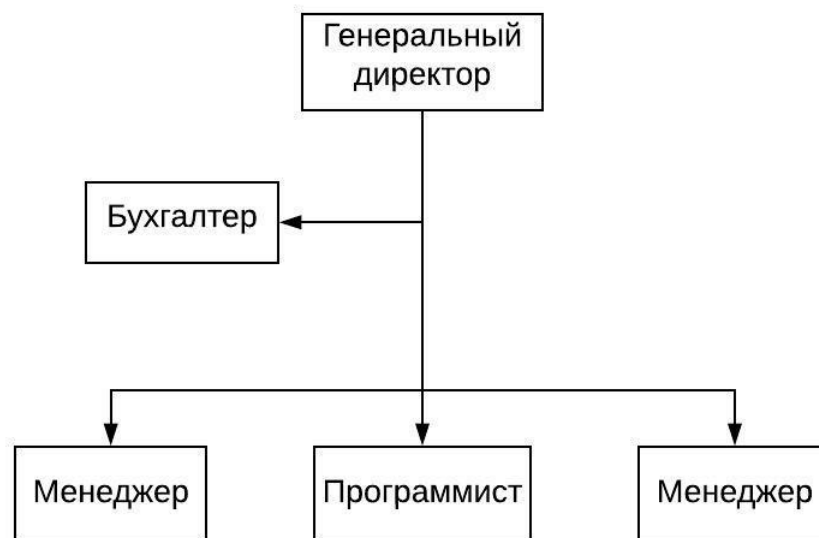


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Крафт»

2.2 Методы оптимизации бизнес-процессов

Для оптимизации бизнес-процессов используется ряд методов.

Выделяют пять основных методов для оптимизации бизнес-процессов организаций:

- методика быстрого анализа решения (FAST);
- бенчмаркинг процесса;
- перепроектирование процесса;
- инжиниринг процесса;
- реинжиниринг процесса.

1 Методика быстрого анализа решения (FAST)

Методика быстрого анализа происходит путем сбора группы для того, чтобы выделить конкретного процесса в ходе 1-го или 2-хдневного совещания для того, чтобы разработать способы улучшить этот процесс в течение следующих 90 дней. Заключение группы может быть одобрено или же отклонено управлением организации.

Эта методика основывается на интуитивных методах принятия решения:

- коллективной экспертной оценки;
- коллективной генерации идей «мозговой штурм»;
- метод деструктивной отнесенной оценки.

При использовании методологии FAST обычно ожидается сокращение: затрат и времени цикла процесса. Уровень ошибок при принятии правильных решений будет снижен на 5-15% в течении 3-х месяцев.

Главными преимуществами этого метода:

- скорость принятия решения;
- минимальные затраты на реализацию;
- ориентация на клиента, из-за которого происходит улучшения и который одобряет работу и решения группы.

Минусами являются:

- рамки анализируемого процесса;
- при исследовании не учитывается связь с другими процессами компании;
- зачастую устраняется последствия, а не причина, она может находиться за пределами рассматриваемого процесса;
- принятые меры не всегда эффективны, иногда эффект длится в краткосрочном периоде.

Методикой FAST пользуются во многих организациях, даже в тех, которые не планируют менять свою организационную природу.

2 Бенчмаркинг процесса

Бенчмаркинг процессов основан на сравнение бизнес – процессов с новейшими процессами организаций, которые делают аналогичные функции. Целью данного метода является повышение производительности бизнеса и процессов развития.

Основные преимущества этого метода в том, что для его проведения необходимо: малое количество времени, при его использовании не требуются большие затраты и усилия, связанных с улучшением бизнес-процессов.

Бенчмаркинг позволяет снизить затраты, уменьшить количество циклов обработки, а так же уменьшает ошибок на 20-50%.

В процессе моделирования бизнес-процессов фирмы, становятся видны основные недостатки этого подхода: проблемы и трудности скрытые внутри. В конце имеется большая возможность неправильных решений при выборе мер по оптимизации бизнес-процессов.

Бенчмаркинг подразумевает использования фрагментированных и интеграционных процессов организации, но при этом он требует огромной степени радикальности в организационной работы.

3 Перепроектирование процесса

Перепроектирование процесса – это метод по улучшению бизнес-процесса, который опирается на структурную перестройку существующего процесса. Изменение структуры обычно применяется к тем процессам, которые в настоящий момент функционируют хорошо, но требуют улучшений из-за изменений требований и потребностей клиента.

Во время перепроектирования процесса создается модель его текущего состояния. Перепроектирование имеет не очень крупный спектр применения. Согласно суждениям Д. Харрингтона, этот метод используется в 70-90% основных бизнес-процессов.

Этот процесс часто выполняется одновременно с относительным тестированием, дабы продемонстрировать, что модернизированный процесс не хуже и не лучше соответствующего стандарта.

Метод перепроектирования дает возможность снизить затраты, сократить время производственного цикла, выполнить работы с 80 до 100 дней и уменьшить количество ошибок на 30-60%.

Основным минусом этого метода является то, что он направлен на улучшение процессов, которые обеспечивают конкретные функции управления. Поэтому позиции классических функциональных иерархических структур укрепляются без изменения их содержания.

В практике руководящих организаций, особенно российских, процессы реорганизации часто воспринимаются как реинжиниринг, в результате чего в большинстве организаций не происходит явных изменений.

4 Инжиниринг процесса

На сегодняшний день совершенствования организационных процессов воспринимается неоднозначно. Сам термин «инжиниринг» заимствован из инженерной деятельности (от англ. Инжиниринг – до проектирования, изобретения, изобретения). Кто-то воспринимает процесс разработки как общую концепцию, включая реинжиниринг бизнес-процессов и улучшение бизнеса. А. Болшаков и В. Михайлов рассматривают инженериию как новый способ мышления и создают представление о строительстве общества как инженерной деятельности.

После детального изучения техники П. Кутелевым, был выделен термин «организационный инжиниринг». Его характеризует как возможность для бизнес-процессов, соединённых в единое информационное поле. Некоторые исследователи определяют концепцию бизнес-инжиниринга, как проектирование бизнес-процессов и систем управления компанией с нуля.

Инжиниринг — это метод эволюционного улучшения процессов организации. Инжиниринг дает возможность для оптимизации старых бизнес-процессов. Было бы справедливо рассмотреть процесс проектирования как метод создания бизнес-процессов или создание новых типов бизнеса в существующих организациях с учетом полученного опыта в управлении процессами.

В зависимости от модели управления, на которой направленно проектирование процесса, будь то функциональное или специализированное управление процессом, будет зависеть его радикальность. Исходя из ориентации разработки, ее можно приписать к одному из методов управления процессами.

С другой стороны, при процессе разработки внутри организации создаются процессы новых видов деятельности, учитывая взаимосвязь всех

процессов организации, то можно подвести к изменениям в существующей бизнес-системе, насколько это возможно. Если изменения придают эффективность организации, то их можно считать направленными на улучшение. В этом случае технологический процесс можно отнести к методам улучшения бизнес-процессов.

5 Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR)

Понятие «реинжиниринг бизнес-процессов» впервые появилось в 1990 году в США. Авторами BPR являются М. Хаммер и Д. Чампи. Под реинжинирингом бизнес-процессов понимают коренной пересмотр бизнес-процессов с целью улучшений основных характеристик эффективности, таких как бизнес, стоимость, качество, уровень обслуживания и эффективность. Реинжинирингом стали интересоваться специалисты в области управления и информационных технологий. Сегодня изучения в этой области описывают реинжиниринг бизнес-процессов как «революционный», «существенный», «кардинальный», «радикальный», «фундаментальный» редизайн бизнес-процессов организаций. Ориентация ключевых слов «революционный» и «необходимый» содержит в себе что-то общее, и отражает большие изменения, направленные на качество и на новый уровень развития. Кардинальная реконструкция означает прямую ссылку на корень явлений: не бесполезные изменения или перестройки существующих систем, а решительный отказ от всего, что устарело.

Ключевое слово «basic» связано с дотошным и глубоким обдумыванием чего-либо. Принимая решение об использовании реинжиниринга, менеджер включает в программу главные вопросы о компании и ее деятельности: «Почему мы делаем то, что делаем? Почему мы делаем именно так? » Эти вопросы помогают увидеть правила и предположения, на основании которых они управляют своим бизнесом. Довольно часто эти правила кажутся устаревшими, некорректными и даже ненужными.

Учитывая семантическое содержание ключевых слов можно уточнить термин «реинжиниринг бизнес-процессов» и сформулировать его как «базовое понимание и полное изменение бизнес-процессов, направленных на качественно новый уровень развития».

Реинжиниринг бизнес-процессов — это самый кардинальный метод совершенствования бизнес-процессов из вышеперечисленных, кроме разработки, потому что практически это не метод улучшения, а скорее метод управления процессами. BPR дает возможность взглянуть на весь процесс с другого угла и полностью избавиться от имеющегося процесса и организационной структуры.

Предметом реинжиниринга являются все бизнес-процессы. Реинжиниринг проводится до тех пор, пока все процессов фирмы не будут переработаны. Работа по реинжинирингу разделяются на этапы, каждый из них имеет явно выделенную цель – улучшить работу фирмы.

Реализация бизнес-реинжиниринга включает в себя несколько этапов:

- разработка видения будущей организации, то есть создание картины того, как обязана развиваться фирма для достижения установленных целей;
- анализ имеющейся фирмы включает в себя экспертизу организации и разработку схем ее текущей деятельности;
- развитие нового бизнеса;
- развитие новых или модифицированных процессов и информационной системы, которая их поддерживает;
- тестирование новых процессов;
- введение нового бизнес-процесса.

Компании, специализирующиеся на оптимизации бизнеса, используют следующие методы анализа и оптимизации бизнес-процессов, надежность которых проверена на практике:

- Анализ бизнес-логики процесса
- Анализ автоматизированности бизнес-процесса

- Функционально-стоимостной анализ (ФСА) бизнес-процесса
- Анализ бизнес-процесса на основе диаграмм причин-следствий
- Мозговой штурм
- Методика «6 Сигм»
- SWOT-анализ (анализ слабых и сильных сторон бизнес-процесса)
- Метод бережливого производства
- Анализ проблем процесса: выделение проблемных областей

Подробное рассмотрение методов оптимизации бизнес-процессов:

1 Анализ бизнес-логики процесса

Бизнес-логика - это последовательность внедрения бизнес-процесса, порядок его отдельных этапов.

Анализ бизнес-логики обычно выполняется экспертами, которые знакомы со всеми сложностями работы в конкретной отрасли. Такой эксперт может порекомендовать, в каких областях целесообразно оптимизировать бизнес, и дать соответствующие рекомендации:

- Какие темы / функции должны быть подробно описаны.
- Какие потоки / функции должны быть удалены, заменены или перенесены в другие бизнес-процессы.
- Какие потоки / функции должны выполняться параллельно.
- Какие потоки / функции необходимо разработать для нескольких сценариев реализации в зависимости от поступающей информации и факторов внешней / внутренней среды.
- Как лучше всего изменить порядок, в котором выполняются темы / функции?
- Какие потоки / функции следует добавить в бизнес-процесс.
- Как оптимально перестроить участников бизнес-процессов

2 Анализ автоматизированности бизнес-процесса

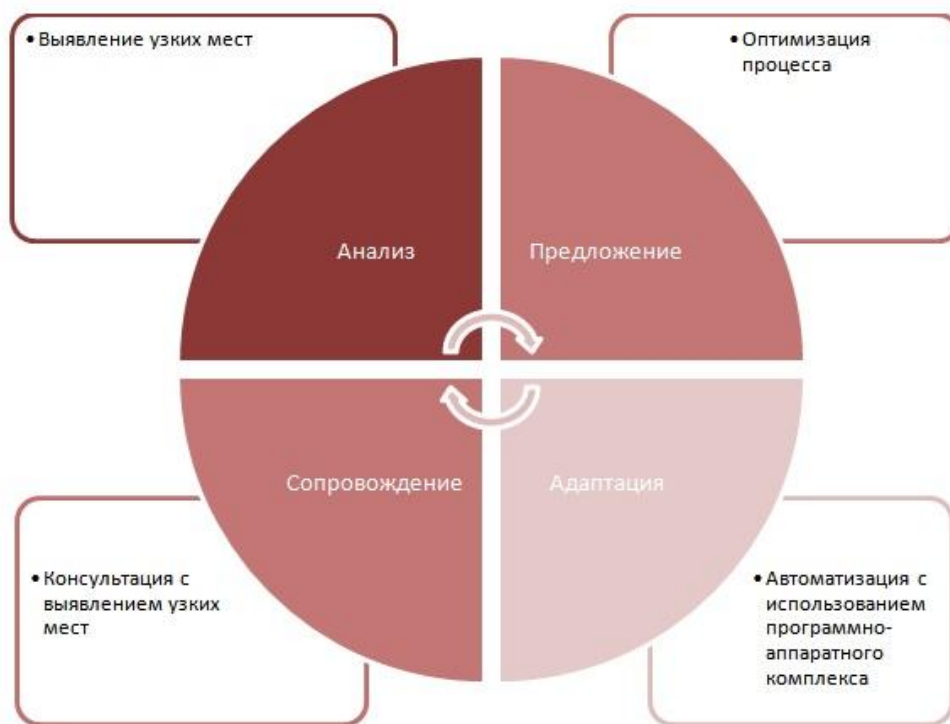


Рисунок 2 – Автоматизированность бизнес-процесса

Суть автоматизации бизнес-процессов заключается в создании структуры для передачи ответственности за реализацию процесса и, следовательно, достижение цели. Для отдельных сотрудников бизнес-процесс представляет собой шаги для достижения успешных результатов. В случае малых и больших групп бизнес-процесс - это распределение обязанностей, которые каждый член группы должен выполнять, чтобы выполнять общую роль для группы.

Применение этого метода оптимизации бизнеса на практике происходит в несколько этапов:

- Разработка модели информационных систем предприятия с подробным описанием всех функций и потоков.
- Создание прогнозов бизнес-процессов для ИТ-функций, обеспечивающих их автоматизацию.
- Анализ автоматизации бизнес-процессов в компании. Интервью со всеми участниками бизнес-процессов и сбор их идей для улучшения автоматизации. Найдите наиболее проблемные компоненты бизнес-процессов, которые больше всего нуждаются в автоматизации. Анализ

бумажных информационных потоков и возможности их перевода в электронный формат.

- Создание плана автоматизации компании и разработка технических спецификаций для всех бизнес-процессов.

3 Функционально-стоимостной анализ (ФСА) бизнес-процесса

Этот метод оптимизации бизнеса используется для определения и разумного сокращения стоимости бизнес-процессов.

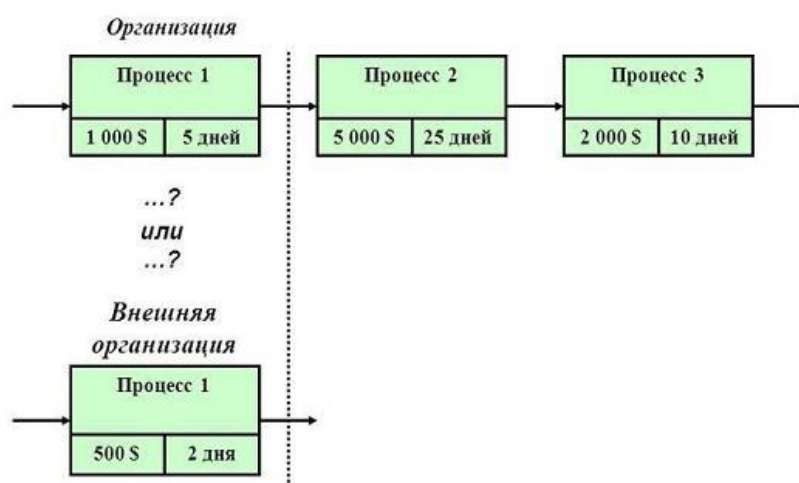


Рисунок 3 – Концепция функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов – ФСА(АВС)

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) – метод определения затрат и других характеристик продуктов, услуг и потребителей, основанный на использовании функций и ресурсов, связанных с производством, маркетингом, продажами, доставкой, технической поддержкой, услугами, обслуживанием клиентов и обеспечением качества.

Метод ФСА разработан как «оперативно ориентированная» альтернатива традиционным финансовым подходам.

Содержание ключевых этапов ФСА-анализ:

- Создание модели операционных ресурсов, необходимых для выполнения бизнес-процессов. Характеристики каждого источника по критериям: стоимость, единица измерения и т. Д. Для материальных ресурсов единицами измерения являются куски, килограммы, метры и т. Д. Для

нематериальных активов (например, сотрудник или компьютер), часы работы.

- Проекция операционных ресурсов на бизнес-процессы компании с подробным описанием функций и потоков. Подробное описание того, сколько и каких ресурсов необходимо для реализации каждого бизнес-процесса. Например, 5 метров ткани, 30 минут работы швейной машины, 3 часа работы швеи.

- Расчет затрат на бизнес-процессы с использованием специального программного обеспечения.

4 Анализ бизнес-процесса на основе диаграмм причин-следствий

Причинно-следственная диаграмма или диаграмма Исикавы помогает выявить проблемные области в бизнес-процессе и определить причину их возникновения. Этот метод используется для изучения всех возможных сценариев и причин, предложенных группой экспертов. Этот метод позволяет достичь консенсуса по наиболее вероятным причинам, которые могут быть дополнительно проверены эмпирически или основаны на доступных данных. Лучше всего использовать этот метод в самом начале анализа, что позволит вам расширить круг идей о возможных причинах, а затем сформулировать гипотезы, которые затем следует рассмотреть в соответствии с установившейся практикой.



Рисунок 4 – Диаграмма «Рыбий скелет»

5 Мозговой штурм

Мозговой штурм - это относительно быстрый и экономически эффективный метод анализа, предназначенный для устранения трудностей и несоответствий, с которыми руководство столкнется в ближайшем будущем. Способ эффективен при решении нетрадиционных поисковых задач стратегического назначения. Инсульт должен быть организован в ситуации, когда проблема не может быть решена с помощью традиционного решения.

6 Методика «6 Сигм»

Этот метод был разработан корпорацией Motorola в 1980-х годах. Он приобрел огромную известность в середине 1990-х годов впоследствии того, как Джек Уэлч представил его в качестве ключевой стратегии в компании General Electric.

Название идет от греческой буквы сигма σ , она означает определённый способ понимания обычного отклонения в статистическом анализе. Уровень погрешности производственного процесса в данном способе определяется числом σ , которое считается процентом безошибочных товаров в процентах от выхода процесса. Процесс с качеством 6σ на выходе характеризует 99,99966% случаев без дефектов или не более 3,4 дефектов на 1 миллион операций. В компании Motorola достижение показателя качества 6σ для всех производственных процессов определяется как цель.

В большинстве процессов в компаниях степень дефектов как правило составляет от 3-х до 4-х в сигма-анализе. Это значит, что доходность составляет от 93,3 до 99,4%. При 4-х сигмах частота ошибок равна 6210 случаев на миллион. Никто не будет удовлетворен, если они будут являться этими 6 210 клиентами, которые стали жертвами некачественного продукта или процесса. Таким образом, метод 6-ти σ выделяет вероятность наряду с наращиванием производительности еще увеличить довольство покупателей.

Six Sigma - это поочередный, направленный на покупателя и базирующийся на фактах метод совершенствования процесса.

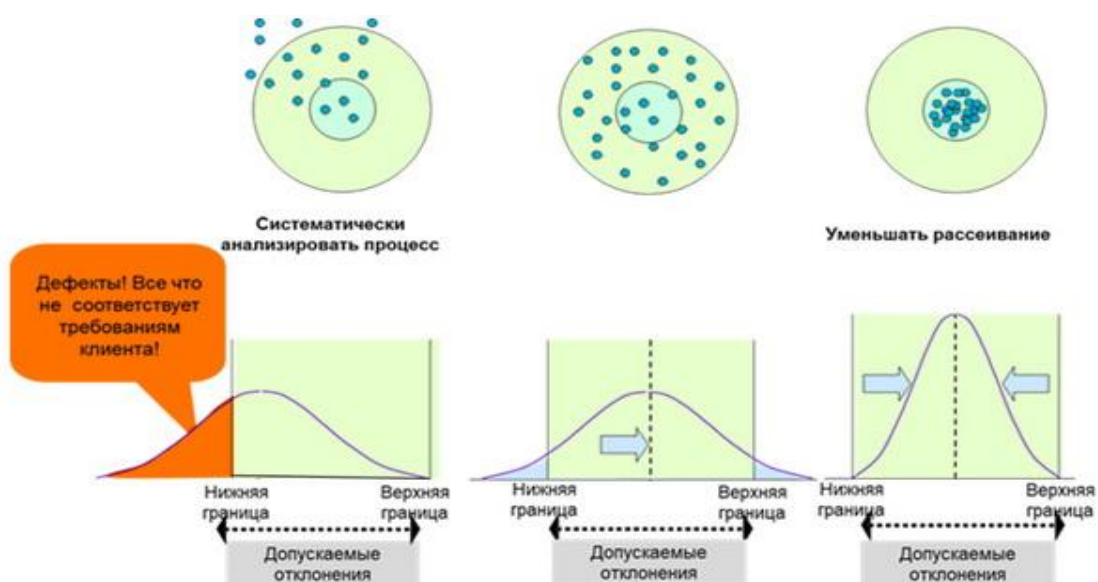


Рисунок 5 – Отражение принципа действия шесть сигм в улучшении процессов

7 SWOT-анализ (анализ слабых и сильных сторон бизнес-процесса)

SWOT-анализ является одним из наиболее распространенных методов составления характеристик бизнес-процесса на более высоком уровне детализации, поскольку он позволяет анализировать процесс изнутри и по отношению к среде, что позволяет нам определить возможные пути его улучшения.

SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Treatment) переводится как сильные и слабые стороны, возможности, опасности. В контексте анализа бизнес-процессов этот метод позволяет анализировать сильные и слабые стороны бизнес-процесса, возможности развития и риски. Внутреннее состояние процесса оценивается путем выявления сильных и слабых сторон, а анализ возможностей и угроз позволяет оценивать процесс средой (в данном случае под средой понимается все, что выходит за рамки конкретного рассматриваемого бизнес-процесса).

SWOT-анализ позволяет выполнить предварительную качественную оценку процесса на самом высоком уровне, основываясь только на результатах опроса и анкетирования руководства компании и непосредственных исполнителей бизнес-процесса. Вам не нужно создавать модели процессов для его реализации. Созданная SWOT-матрица

обеспечивает определенное целостное обобщенное понимание процесса, которое позволяет определить направление углубленного изучения процесса и его операций, а также сформулировать показатели его эффективности.

	Т – угрозы и риски	О – возможности
S – сильные стороны	Направления ST Использовать сильные стороны для нейтрализации угроз и рисков	Направления SO Использовать сильные стороны, чтобы воспользоваться возможностями
W – слабые стороны	Направления WT Избегать угроз, минимизировать слабые стороны	Направления WO Воспользоваться возможностью для минимизации слабых сторон

Рисунок 6 – Матрица SWOT-анализа

8 Метод бережливого производства

«Бережливое производство» (от англ. Lean Manufacturing, Lean Manufacturing - «Бережливое производство») - это концепция управления бизнесом, основанная на постоянных усилиях по устранению всех видов потерь. Во всех процессах есть потери - сами шаги, те шаги, которые мы предпринимаем, которые мы тратим время, деньги, но которые только усложняют и продлевают наши процессы.

Всего существует восемь типов потерь, каждый из которых характерен для любой организации, будь то в сфере производства или обслуживания: перепроизводство, хранение, перемещение, транспортировка, ожидание, переутомление, брак, травмы.

Бережливое производство ориентировано на анализ всего процесса и устранение потерь от него, т.к. все те действия, которые не являются ценными для клиента и за которые он не готов платить. Такие проорганические процессы могут значительно повысить производительность труда, могут быть дешевле для компаний (процесс «тонкий», «плохой», обезжиренный, резервный) и более ориентированы на клиента.



Рисунок 7 – Система бережливого производства

9 Анализ проблем процесса: выделение проблемных областей

Выделение проблемных областей — простейшее средство качественного анализа процесса. Этот способ предназначен для того, чтобы выбрать путь для дальнейшего детального анализа. Для выявления проблемных областей используется сформированная схема бизнес-процесса, на ней располагаются основные группы действующих функций, а так же их исполнители. После проведения анализа на схему переносятся проблемные области и дается их описание.

Интервьюирования руководителей и сотрудников, участвующих в процессе необходимо для выявления корня проблемы.

Полученная схема является средством для детального анализа при выполнении проекта реорганизации процессов. Выделение проблемных областей является помощью для руководителей и экспертов, что бы они сконцентрировали свое внимание на конкретных фрагментах бизнес-процесса.

3 Расчет и аналитика

3.1 Анализ имущественного положения ООО «Крафт»

Балансовая отчетность предприятия Общества с ограниченной ответственностью «Крафт» за 2018-2019 год

Таблица 2 – Актив баланса ООО «Крафт» за 2018-2019 год

Наименования показателя	На 31.12.2018 года, тысяч рублей	На 31.12.2019 года, тысяч рублей
1	2	2
Актив		
Материальные внеоборотные активы	20	10
Нематериальные финансовые и другие внеоборотные активы	-	-
Запасы	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	166	-
Финансовые и другие оборотные активы	-	-
Баланс	186	10

Таблица 3 – Пассив баланса ООО «Крафт» за 2018-2019 год

Наименования показателя	На 31.12.2018 года, тысяч рублей	На 31.12.2019 года, тысяч рублей
1	2	2
Пассив		
Капитал и резервы	186	10
Целевые средства	-	-
Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	-	-
Долгосрочные заемные средства	-	-
Другие долгосрочные обязательства	-	-
Кредиторская задолженность	-	-

Продолжение таблицы 3

Другая кредиторская задолженность	-	-
Баланс	186	10

Таблица 4 – Отчет о финансовых результатах ООО «Крафт»

Наименования показателя	На 31.12.2018 года, тысяч рублей	На 31.12.2019 года, тысяч рублей
1	2	2
Выручка	8809	5725
Расходы по обычным видам деятельности	(7047)	(5433)
Процент к уплате	-	-
Прочие доходы	-	-
Прочие расходы	-	-
Налоги на прибыль (доходы)	-	-
Чистая прибыль (убыток)	1762	292

Таблица 5 – Анализ динамики и структуры отчета о финансовом положении предприятия

Наименование раздела/статьи	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода		Изменение за год	
				(+, -)	
	Сумма, руб.	Сумма, руб.	Удельный вес, %	Сумма, руб.	Темп изменения, %
Активы					
Внеоборотные активы, в т.ч.	10	20	10,7	176	1 760
Материальные внеоборотные активы	10	20	10,7	10	50
Оборотные активы, в т.ч.	-	166	89,3	166	-
Дебиторская задолженность	-	-	-	-	-
Денежные средства	-	166	89,3	166	-
Финансовые вложения	-	-	-	-	-
Итого активы	10	186	100	176	1 760
Пассивы					

Продолжение таблицы 5

Капитал и резервы, в т.ч.	10	186	100	176	1 760
Уставной капитал	10	20	10,7	10	50
Нераспределенная прибыль	-	166	89,3	166	-
Долгосрочные обязательства, в т.ч.	0	0	0	0	0
Краткосрочные обязательства, в т.ч.	0	0	0	0	0
Итого пассивы	10	186	100	176	1 760

За рассматриваемый период валюта баланса увеличилась на 1 760% (176000 руб.), внеоборотные активы так же увеличились в 1 760% раз, появились оборотные активы в размере 166000, раздел капитала и резервов увеличился в 17 раз (176000 руб.), краткосрочных и долгосрочных обязательств у предприятия нет, также выросла нераспределенная прибыль в отчетном году на 166000 руб.

На изменение общей суммы совокупных активов в большей степени повлияло появление оборотных активов, удельный вес которых составляет 89,3% валюты баланса.

На изменение общей суммы совокупных пассивов повлияло увеличение статьи нераспределенная прибыль, что так же составляет 89,3% валюты баланса.

Увеличение удельного веса собственного капитала в общей величине капитала говорит о росте финансовой устойчивости предприятия. А так же увеличение денежных средств на счетах свидетельствует об укреплении финансового состояния предприятия.

Наибольший удельный вес в источниках имущества занимает собственный капитал, состоящий из уставного капитала и нераспределенной прибыли. Доля собственного капитала в структуре источников имущества

возросла на 1 760%, что свидетельствует о повышении независимости предприятия.

Таблица 6 – Показатели рентабельности

Показатели рентабельности	Обозначение	Предыдущий период	Отчетный период	Темп изменения, %
Валовая рентабельность продаж, %	R	5,1	20	292,2
Операционная рентабельность продаж, %	$R_{\text{пр}}$	5,1	20	292,2
Чистая рентабельность продаж, %	$R_{\text{чпр}}$	5,1	20	292,2
Рентабельность активов, %	ROA	2 920	947,3	-67,6
Чистая рентабельность активов, %	$ROA_{\text{чпр}}$	2 920	947,3	-67,6
Рентабельность собственного капитала, %	ROE	2 920	947,3	-67,6

В 2019 году снизилась рентабельность собственного капитала предприятие с 2 920% до 947,3%, это связано с тем что в 2019 году у предприятия появилась нераспределенная прибыль, которая увеличила размер собственного капитал на 166000 руб. Показатели рентабельности продаж существенно улучшились с 5,1% до 20%. В свою очередь рентабельность активов уменьшилась, как и рентабельность собственного капитала с 2 920% до 947,3%.

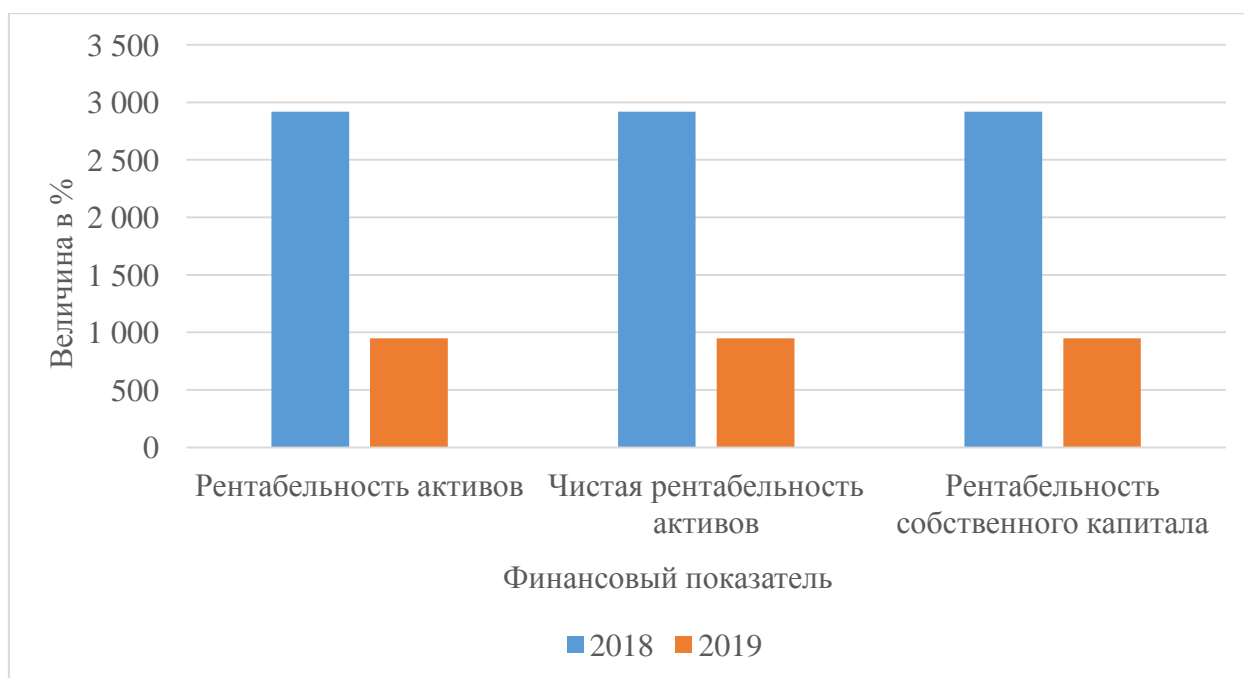


Рисунок 8 – Анализ рентабельности

Таблица 7 – Показатели оборачиваемости

Показатели	2018 г.	2019 г.	Темп изменения, %
Коэффициент оборачиваемость активов	572,5	89,89	-84,3
Коэффициент оборачиваемость оборотных активов	0	106,13	100
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	572,5	587,27	2,6
Оборачиваемость дебиторской задолженности	0	0	0
Оборачиваемость кредиторской задолженности	0	0	0

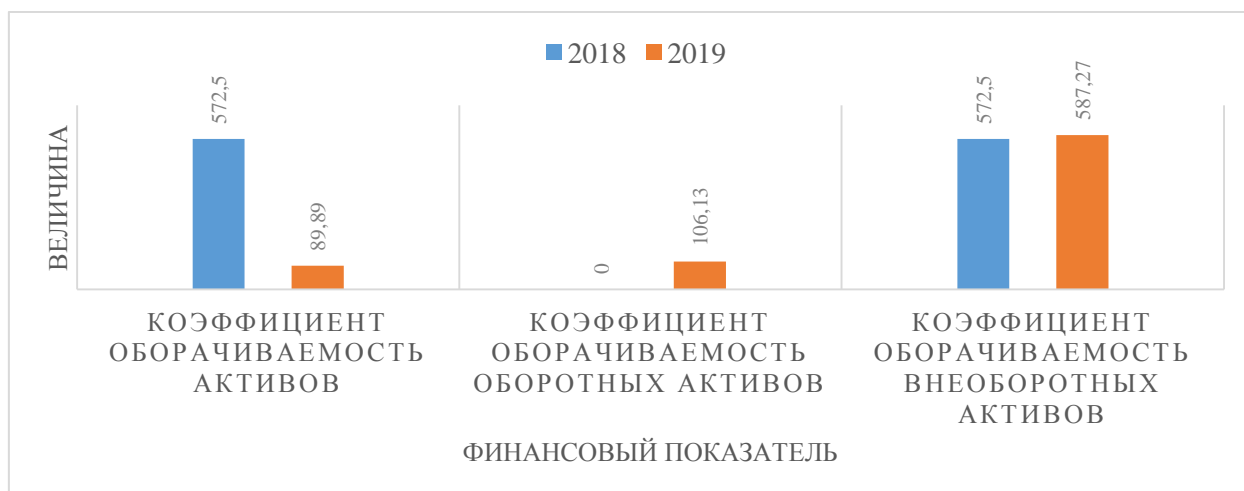


Рисунок 9 – Анализ показателей деловой активности

Понижение оборачиваемости свидетельствует о недостаточной эффективности использования активов.

Таблица 8 – Изменение показателей эффективности использования ресурсов предприятия

Показатели	Отчетный год	Предыдущий год	Темп изменения, %
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. р.	8 809	5 725	53,9
Бухгалтерская прибыль, тыс. р.	1 752	292	500
Средняя величина авансированного капитала (активов), тыс. р.	186	10	1 760
Среднесписочная численность работников, чел.	5	5	0
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. р.	15	10	50
Среднегодовая выработка продукции на 1 работника, тыс. р.	1 761,8	1 145	53,8
Фондоотдача, р.	587,3	572,5	2,6
Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости авансированного капитала)	89,89	572,5	-84,3

$$J_{Пб} > J_{Op} > J_{Ак} > 100\%, \quad (1)$$

где $J_{Пб}$, J_{Op} , $J_{Ак}$ — соответственно темп (индекс) изменения бухгалтерской прибыли, объема реализации, суммы авансированного капитала (активов), %.

$$J_{Пб} = 500 > J_{Op} = 53,9 < J_{Ак} = 1\,760 > 100\%$$

Прибыль от продаж больше, чем от выручки — это означает снижение себестоимости товаров, а так же рост рентабельности при продажах.

Индекс выручки не превышает размер активов — это говорит о снижении эффективности использования ресурсов.

Таблица 9 – Расчет влияния факторов на изменение коэффициента устойчивости экономического роста

Факторы	Порядок расчета	Изменение U_{PC} (+ повышение; – снижение)
1. Изменение коэффициента финансовой структуры капитала	1 – 1	0
2. Изменение коэффициента оборачиваемости активов (авансированного капитала)	89,9 – 572,5	-482,6
3. Изменение уровня рентабельности реализованной продукции	20 – 5,1	14,9
Совокупное влияние факторов		-467,7

Анализ показал, что из трех основных факторов положительно на изменение уровня рентабельности собственного капитала повлиял 1 фактор, это уровень рентабельности реализованной продукции (2,7%), изменение коэффициента оборачиваемости активов отрицательно сказался на уровне рентабельности собственного капитала (-482,6%)

3.2 Анализ бизнес-процессов ООО «Крафт»

Для проведения оптимизации бизнес-процессов компании ООО «Крафт», необходимо выделить ее бизнес-процессы

Идентифицировать бизнес-процессы будем путем их моделирования. Для создания модели бизнес-процесса используем программу Lucidchart.

При моделировании логистических бизнес-процессов компании ООО «Крафт» были выделены следующие основные бизнес-процессы:

- 1) Продажа сайтов
- 2) ЮГС
- 3) Интернет магазин Цветули

Выделенные бизнес-процессы компании ООО «Крафт» обеспечивают ее деятельность, связанную с созданием интернет-магазинов и клиентоориентированных сайтов, а так же разработкой приложений для iOS и Adnroid.

Теперь более подробно рассмотрим каждый бизнес-процесс:

1) Продажа сайтов

Оказание услуг по продаже сайта начинается с оформления нового заказа и обсуждения условий сделки.

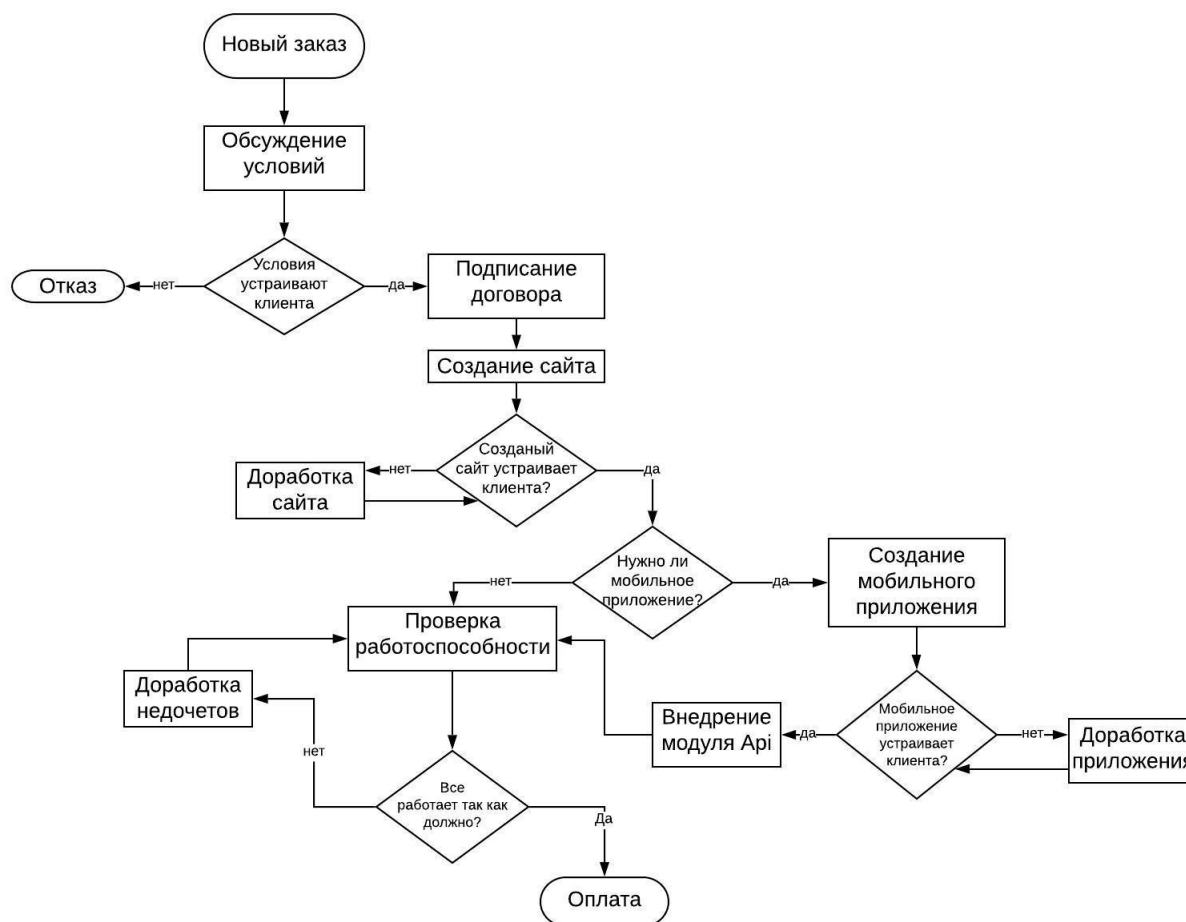


Рисунок 10 – Бизнес-процесс «Продажа сайта»

Так же предоставляются варианты рассрочек.

При покупке сервиса имеется возможность получать обновления централизованных доработок в течении года бесплатно.

Таблица 10 – Экономическая стоимость сервиса

Наименование функций	Стоимость
Создание сайт	
Интернет-магазин	50 000 руб.
Модуль sms/e-mail уведомления	5 000 руб.
Система промо-кодов	28 000 руб.
Акционный функционал	10 000 руб.
Функционал для скидок	8 000 руб.
Модуль платежной системы	18 000 руб.

Продолжение таблицы 10

Расширенный функционал корзины	25 000 руб.
Адаптивная баннерная система	5 000 руб.
Функционал для подарков	8 000 руб.
Адаптивность сайта	12 000 руб.
Итого стоимость сайта	169 000 руб.
Создание мобильного приложения для сайта	
Для операционной системы Android	80 000 руб.
Для операционной системы IOS	80 000 руб.
Модуль Arī	40 000 руб.
Итого стоимость сайта с мобильными приложениями	369 000 руб.

В среднем компания ООО «Крафт» разрабатывает и продает 11 сайта в год из них 4 с мобильным приложением.

Итого с бизнес-процесса «Продажа сайта» ООО «Крафт» в год в среднем получает 2 659 000 руб.

2) ЮГС

ЮГС – Это специально разработанная бесплатная электронная доска объявлений для города Юрги.

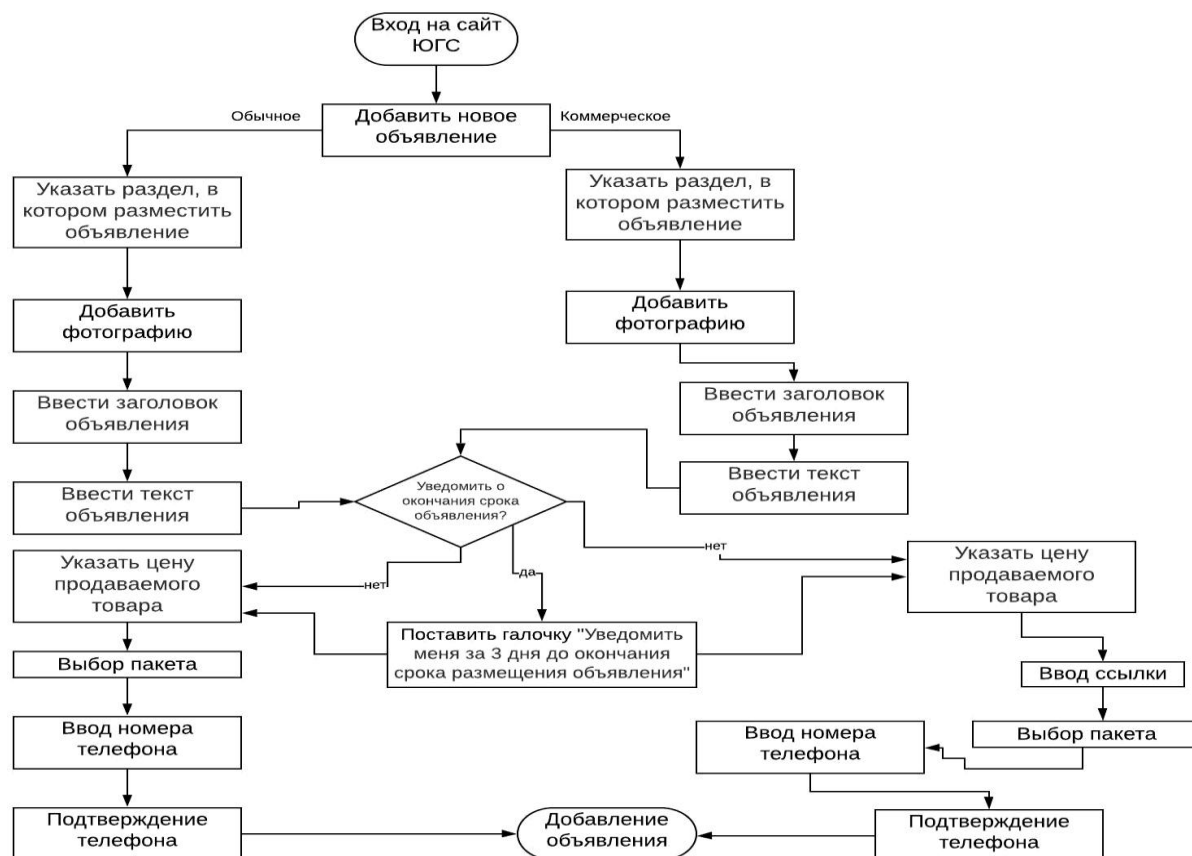


Рисунок 11 – Бизнес-процесс «ЮГС»

Хоть «ЮГС» и является бесплатным сервисом для размещения объявлений у него так же существует и платные функции для расширения возможностей, на сайте.

Таковыми функциями являются:

- Добавить коммерческое объявление (49 руб.)
- Пакет «Супер» (150 руб.)
- Пакет «Экстра» (300 руб.)
- Купить VIP-статус (99, 150, 199, 299 руб.)
- На главную ЮГС (99, 150, 199, 299 руб.)
- Поднять объявление (39, 69, 99, 149 руб.)
- Выделить объявление (29, 59, 79, 99 руб.)
- Длительное размещение (30, 45, 80, 120 руб.)
- Закрепить объявление (99, 199, 299, 599 руб.)

Более подробнее о этих функциях:

1) Добавить коммерческое объявление.

Это возможность дать рекламу своего бизнеса или объявления с целью коммерческой выгоды, при этом оно будет выделено цветом и можно будет добавить ссылку на свой сайт.

2) Пакет «Супер»

Объявление выделяется цветом и на 5 дней приобретает VIP-статус. Эффективность такого объявления возрастает на 50%.

3) Пакет «Экстра»

Объявление выделяется цветом и на 5 дней приобретает VIP-статус. На 1 день такое объявление закрепляется в выбранном вами разделе. Эффективность такого объявления возрастает на 70%.

4) Купить VIP-статус

Ваше объявление появится в верхней строке на всех страницах доски объявлений. Цена зависит от количества дней (3,5,7,12)

5) На главной ЮГС

Объявление будет закреплено на главной странице ЮГС и размещено в ленте «Спецобъявлении». Цена зависит от количества дней (3,5,7,12)

6) Поднять объявление

Поднять объявление во всех списках. Поднятие происходит 1 раз в сутки с момента покупки. Цена зависит от количества дней (3,7,14,21)

7) Выделить объявление

Объявление будет выделено отдельным цветом в общем списке и жирным шрифтом в VIP-ленте. Цена зависит от количества дней (3,7,14,21)

8) Длительное размещение

Размещение объявления на более длительный срок. Цена зависит от количества дней (60,90,120,360)

9) Закрепить объявление

Объявление будет закреплено в общем списке и не будет опускаться. Цена зависит от количества дней (1,2,3,5)

Таблица 11 – Доход с «Проекта ЮГС» в год

Наименование функции	Количество заказов	Общая стоимость заказов, руб.
Добавить коммерческое объявление	25	1 225
Пакет «Супер»	17	2 550
Пакет «Экстра»	10	3 000
Купить VIP-статус:		
на 3 дня	30	2 970
на 5 дней	18	2 700
на 7 дней	10	1 990
на 12 дней	5	1 495
На главную ЮГС:		
на 3 дня	10	990
на 5 дней	9	1 350
на 7 дней	3	597
на 12 дней	1	299
Поднять объявление:		
на 3 дня	41	1 599
на 7 дней	35	2 415
на 14 дней	27	2 673
на 21 день	11	1 639
Выделить объявление:		

Продолжение таблицы 11

на 3 дня	54	1 566
на 7 дней	45	2 655
на 14 дней	11	869
на 21 день	23	2 277
Длительное размещение:		
на 60 дня	15	450
на 90 дней	41	1 845
на 120 дней	28	2 240
на 360 дней	8	960
Закрепить объявление:		
на 1 день	16	1 584
на 2 дня	10	1 990
на 3 дня	5	1 495
на 5 дней	3	1 797
Итого:		52 347

3) Интернет магазин Цветули

В 2016 году совместно с лабораторией «ТОР» компания ООО «Крафт» разработала проект «Цветули». Разработка данного проекта была направлена на то, чтобы угодить каждому потенциальному клиенту. Был разработан новый модуль для заказа цветов, «Букет по фото». Для усовершенствования своей идеи, лаборатория разработала трёхфакторный контроль качества, который помогал им избежать ошибок в работе с клиентами и их заказами.

В 2018 году проект «Цветули» был запущен более чем в 30 городах, по сравнению с 2017 годом эта цифра выросла почти вдвое. И этот список городов растёт и по сей день.

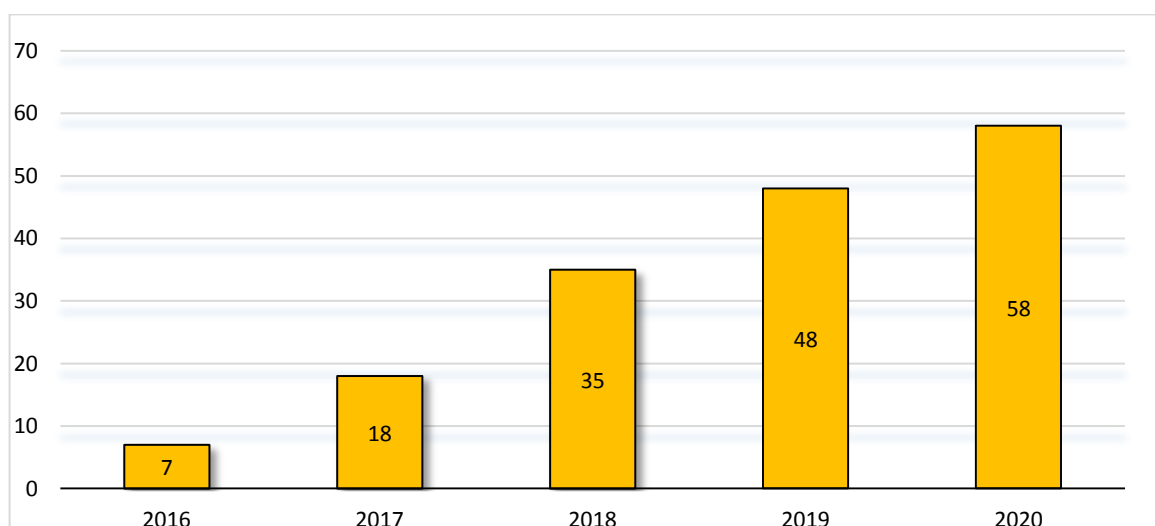


Рисунок 12 – Количество городов-партнеров

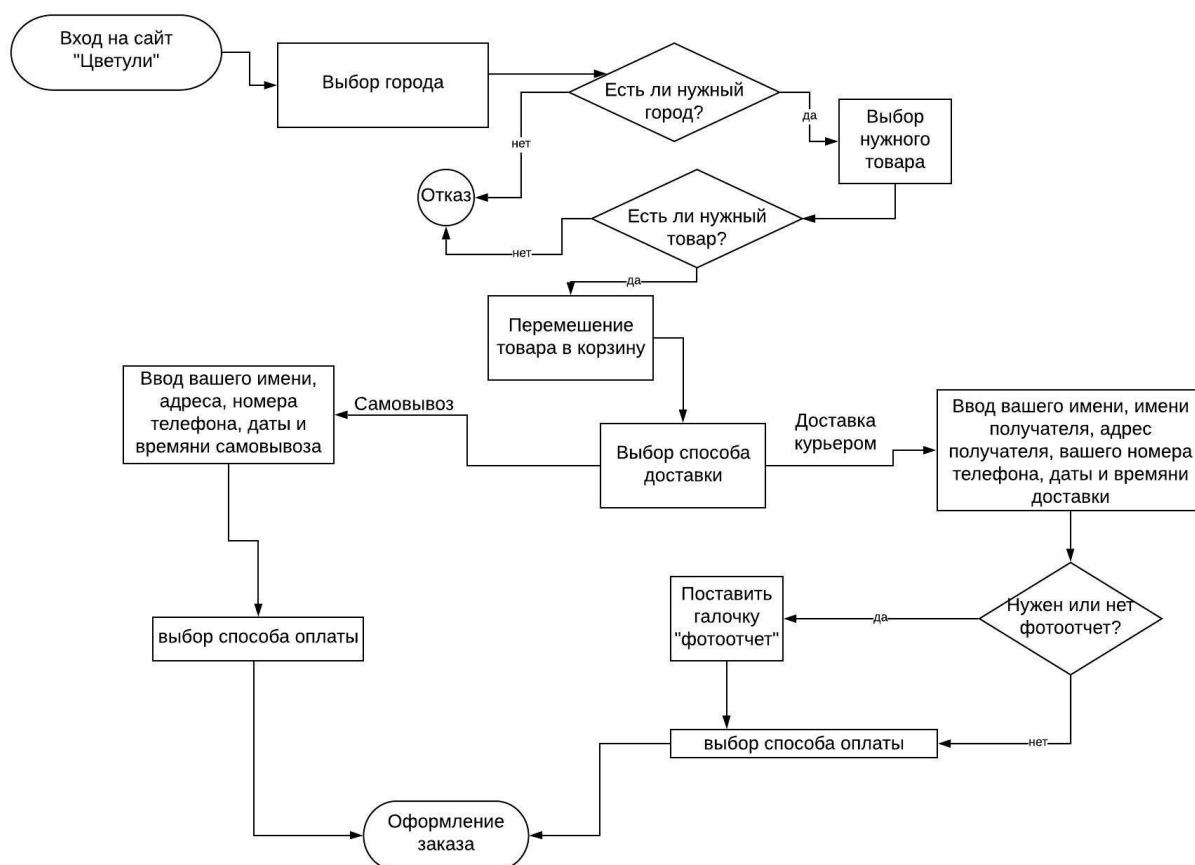


Рисунок 13 – Бизнес-процесс «Интернет магазин Цветули»

В период с 2018 по 2019 год было зарегистрировано 132 937 посетителей, из них 3 802 совершили заказ, суммарный доход с заказов составил 6 098 598,1 руб. Прибыль ООО «Крафт» по договору составляет 15% от заказа. Средний доход покупки составляет 1 604,05 руб.

Конверсия для нашего интернет магазина составляет 2,86%.

Конверсия — это отношение числа пользователей сайта, которые выполнили целевое действие, к общему числу посетителей этого сайта. На сегодняшний день нормальная конверсия интернет-магазина является от 3% до 5%, что говорит о необходимости оптимизации бизнес-процесса «Интернет магазин Цветули».

4 Результаты проведенного исследования

4.1 Разработка рекомендаций для оптимизации бизнес-процесса «Интернет магазин Цветули».

В ходе анализа было выяснено, что в анализируемой компании существуют проблемы, связанные с большим процентом «Отказов» и маленьким процентом конверсии. Для оптимизации бизнес-процесса «Интернет магазин Цветули» предложены мероприятия по устранению выявленных потерь.

Мероприятия по устранению потерь:

1) Привлечение новых партнеров на примере г. Москвы.

На сегодняшний день 71% интернет-покупателей в России составляют жители Москвы. Так же в городе Москва зарегистрированы 101 торговая точка по продаже цветов.

При заключении договора с партнерами из Москвы посещаемость сайта возрастёт примерно на 10% (13 294 человек), а количество покупателей совершивших заказ примерно возрастёт на 20% (760 человека).

Итого теперь конверсия нашего интернет магазина составляет 3,1%. А доход увеличивается на 1 219 078 руб.

Для того что бы заключить договор необходимо слетать в Москву.

Расходы на авиабилеты составят: 14 346 руб.

Расходы на проживание составят: 7 800 руб.

2) Применение технологии ретаргетинга

Технология ретаргетинга позволяет показывать рекламные объявления и повторно возвращать на сайт тех, кто ушел просто так.

В среднем по статистике при применении технологии ретаргетинга из 100 ушедших без покупки покупателей минимум 1 возвращается и совершает покупку.

Получается, что в интернет магазин «Цветули» из 34 209 человек, для совершения покупки вернется 1 291 человека.

Итого конверсия нашего интернет магазина составит 3,48%. Доход увеличивается на 2 070 809 руб.

Так как ООО «Крафт» пользуется рекламными системами Google Ads и Яндекс: Директ, то им можно без проблем настроить ретаргетинга в этих рекламных система совершенно бесплатно.

3) Применение поисковой оптимизации (SEO)

SEO (Search Engine Optimization, поисковая оптимизация) – это всестороннее развитие и продвижение сайта для его выхода на первые позиции в результатах выдачи поисковых систем (SERPs) по выбранным запросам с целью увеличения посещаемости и дальнейшего получения дохода.

При применении SEO оптимизации ожидается увеличение аудитории на 1% (1 329 человек) и все эти посетители совершат заказ.

Итого конверсия для нашего интернет магазина составляет 3,8 %.

Доход увеличивается на 2 131 782 руб.

Расходы на привлечении специалиста: 25 400 руб.

Таблица 12 – Экономическая составляющая внедрение планируемых рекомендаций

Рекомендации	Доходы, руб.	Расходы, руб.	Конверсия, %
Привлечение новых партнеров на примере г. Москвы.	1 219 078	22 146	3,1
Применение технологии ретаргетинга	2 070 809	Бесплатно	3,48
Применение поисковой оптимизации (SEO)	2 131 782	25 400	3,8
Итого:	4 323 669	47 546	

Подведя итог можно сказать, что в результате предложенных мероприятий конверсия интернет магазина возрастет и станет в пределах нормы, а так же вырастет прибыль организации на 601 004, 35 руб.

5 Социальная ответственность

В современных условиях существование бизнеса, а так же бизнес процессов невозможно без участия в жизни общества.

В связи с этим корпоративная социальная ответственность является неотъемлемой частью организации, в соответствии с которой она принимает во внимание интересы общества.

Для написания данного раздела были использованы данные организации ООО «Крафт», которая была основана в 2006 году и зарекомендовала себя как надежный партнер.

Компания ООО «Крафт» занимается разработкой и реализацией сайтов и приложений для мобильных устройств, а так же предоставление в пользование торговых интернет площадок.

В данной организации рабочие места работников является комфортными и полностью соответствует безопасному месту для выполнения работы. На рабочем месте присутствует естественная и искусственная освещенность. В помещении, где располагается рабочее место, находится кондиционер воздуха, для обеспечения комфортного микроклимата. Отсутствуют источники шума и вибрации. Все находящиеся электроприборы отвечают требованиям пожарной безопасности.

5.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности

Принципы корпоративной культуры исследуемой организации.

Эффективность деятельности организации зависит от ряда факторов, таких как:

- квалификация персонала;
- уровень мотивации и оплаты труда;
- наличие стратегии развития.

Квалификация персонала.

В ООО «Крафт» работают квалифицированные специалисты, опытные менеджеры и программисты, которые профессионально подходят к своей работе, а так же к работе с клиентами. В своей работе все сотрудники осознают вся ответственность и подходят к работе добросовестно, а так же не совершают действий, которые могут навредить репутации и имиджу компании.

Уровень мотивации и оплаты труда.

Уровень мотивации работников в ООО «Крафт» достигается различными методами: премии; льготами; оптимальной оплатой труда; удобным рабочим графиком.

Наличие стратегии развития

У организации существует стратегия развития продукта, которой она придерживается. С каждым годом известность продукта компании растет и соответственно прибыль компании увеличивается.

Системы организации труда и его безопасности.

Система организации труда отвечает всем требованиям безопасности, а так же сохранности здоровья сотрудников в процессе труда. Все работника ежегодно проходят инструктаж по технике безопасности.

Сотрудники ООО «Крафт» обязаны соблюдать:

- осторожность при работе с техникой;
- чистоту и порядок;
- выполнять только ту работу, которая определена его должностью и квалификацией;
- при выявлении нарушений обращаться к выше стоящему персоналу и т.д.

Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации

Развитие персонала в ООО «Крафт» происходит по средствам проведения семинаров, курсов, который будут способствовать повышению

уровня квалификации персонала, а так же обучающих программ на примере Lrn, Lynda Apps, Swifty и т.п.

Системы социальных гарантий организации

ООО «Крафт» гарантирует выделение средств для повышения квалификации работников, улучшение условия труда, своевременное обновление программных продуктов, необходимых для работы сотрудников.

Оказание помощи работникам в критических ситуациях

Организация всегда готова помочь своим сотрудникам в критических ситуациях, как морально, так и материально. Работника организации пока не попадали в критические ситуации.

5.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности

Содействие охране окружающей среды

Работники и руководители компании соблюдают все требования по охране окружающей среды. Так же стараются поддерживать целостность и проведение мероприятий по охране окружающей среды:

- высадка деревьев около территории организации;
- сбор мусора на прилегающей территории организации и т.п.

Взаимодействие с местным сообществом и местной властью

Деятельность ООО «Крафт» прозрачна для покупателей, партнёров и органов власти. Объем и порядок раскрытия информации о деятельности ООО «Два шоколада», предусмотрен законодательством, действующим на данный момент.

Спонсорство и корпоративная благотворительность

Организация организует социальную поддержку в виде:

- Ежегодного медицинского обслуживания для персонала организации.
- Мероприятий по улучшению условий труда.
- Содержание сайта для благотворительности «<http://fond.yugs.ru>».

– А так же содержание доски бесплатных объявлений «<http://doska.yugs.ru>».

Ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров)

В России в настоящее время действует закон «О защите прав потребителей». Он регулирует отношения между потребителями и предпринимателями, устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ или услуг) надлежащего качества, получение информации о товарах и их изготовителях, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав.

ООО «Крафт» гарантирует качество выполнения своих услуг, а так же при возникновении каких-либо проблемных ситуаций генеральный директор ООО «Крафт» Я.А. Калиниченко выслушает проблему и разберется с ней в кратчайшие сроки.

Готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.

При проведении анализа хозяйственной деятельности ООО «Крафт» на 2019 год, было выявлено стабильно хорошее финансовое состояние, что говорит о возможности и готовности оказать свою помощь в кризисных ситуациях.

5.3 Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности.

Эргономическая организация рабочего места

Можно дать несколько рекомендаций по оборудованию оптимального рабочего места, оснащенного компьютером, чтобы работа выполнялась без жалоб и без усталости: высота стола рекомендуется в пределах 680-760 мм; высота места, на которое устанавливается клавиатура, должна быть 650 мм; огромное внимание уделяется показателям рабочего кресла. Рекомендуемая высота сиденья над уровнем пола должна быть в диапазоне 420-550 мм.

Поверхность сиденья должна быть мягкой, передний край закругленным, угол наклона спинки кресла – регулируемым; а так же рекомендуется установить подставку для ног с бортиком 10 мм и рифленой поверхностью.

Сейчас организация рабочего места в общем соответствует нормам СанПин. Но для полного соответствия необходимо оборудовать рабочее место рифленой подставкой для ног.

Защита от электромагнитных полей и излучений

Главным источником опасности в помещении являются компьютеры, а точнее, мониторы. На данный момент в России почти все используют мониторы иностранных производителей, поэтому к ним применяются ужесточенные требования по безопасности, которые прописаны в существующих стандартах.

Главная цель применения этих стандартов, является в том, чтобы защитить людей от вредоносного воздействия, а так же окружающую нас природу.

В СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 «Гигиенические требования к ПЭВМ и организации работы» прописаны допустимые уровни ЭМП, создаваемые ПЭВМ. Основными источниками ЭМП являются компьютеры и периферийные устройства, они создают излучение с частотой от 5 Гц до 400 кГц и ЭМП промышленной частоты 50 Гц. (Таблица 13)

Таблица 13 – Временные допустимые уровни ЭМП, создаваемые ПЭВМ

Наименование параметров		
Напряженность электрического поля	В диапазоне частот 5 Гц – 2 кГц	25 В/м
	В диапазоне частот 2 кГц – 400 кГц	2,5 В/м
Плотность магнитного потока	В диапазоне частот 5 Гц – 2 кГц	250 нТл
	В диапазоне частот 2 кГц – 400 кГц	25 нТл
Электростатический потенциал экрана видеомонитора		500 В
Напряженность электростатического поля		15 кВ/м

Одним из мероприятий для защиты от вредного воздействия ЭПМ является 30-минутный перерыв.

Часто наблюдается небрежное отношение сотрудников к условиям организации труда и отдыха, потому, что выполняемая работа связана с

вводом большого количества информации. Из-за этого необходимо наблюдать за работниками, чтобы они не причиняли вред своему здоровью и делали соответствующие перерывы в течении рабочего периода.

Заключение по разделу «Социальная ответственность»

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что для исследуемого объекта большинство факторов, представляющих опасность для здоровья сотрудника, соответствуют нормативным значениям.

Также можно отметить, что главным источником опасности для здоровья работников являются они сами, так как постоянно пренебрегают требованиями к организации труда и отдыха, регламентирующими обязательные периодические перерывы при работе с ЭВМ. Для уменьшения влияния вредного воздействия электромагнитных полей и излучений рекомендуется использовать жидкокристаллические мониторы.

Заключение

В рамках выпускной бакалаврской работы были описаны бизнес-процессы, проведен анализ по выявлению проблемных мест и разработаны рекомендации по оптимизации бизнес-процесса «Интернет магазин Цветули».

Для достижения цели работы был решен ряд задач:

- раскрыта сущность понятия «Бизнес-процессы»;
- проведен анализ хозяйственной деятельности предприятия;
- проанализированы бизнес-процессы ООО «Крафт»;
- выявлена проблемная зона и разработаны рекомендации по оптимизации бизнес-процесса.

На начальном этапе бакалаврской работы был проведен анализ отечественных и зарубежных теорий, а так же методологических подходов, посвященных описанию, моделированию, анализу и оптимизации бизнес-процессов, который позволил составить теоретическую основу для данной работы. В ходе работы было рассмотрено определение оптимизации бизнес-процессов - как постепенное улучшение бизнес-процессов организации, которое происходит путем устранения явных и скрытых недостатков, таких как информационные циклы, дублирование функций и т.д.

Анализ бизнес-процессов, дает возможность провести реорганизацию или оптимизацию бизнес-процессов с целью, повышения ее конкурентоспособности, а так же повышения эффективности деятельности компании.

В выпускной бакалаврской работе были описаны основные бизнес-процессы ООО «Крафт», такие как «Продажа сайтов», «ЮГС», «Интернет магазин Цветули».

В ходе анализа было выявлено, что основным фактором и причиной возникновения потерь являются: маленькая конверсия интернет магазина.

После выявления причины, влияющей на появление потерь, были предложены мероприятия по ее устранению:

- привлечение партнеров из крупных городов на примере г. Москвы;
- применение технологии ретаргетинга;
- применение поисковой оптимизации (SEO).

Таким образом, в результате проведения анализа, становится видно, что реализовать эффективное совершенствование бизнес-процесса «Интернет магазин Цветули» можно при помощи применения разработанных рекомендаций.

Список использованных источников

1. Уваров С.М. Функциональный хаос мешает российским компаниям / С.М. Уваров // Консультант, 2018. - № 17. С. 61 – 63
2. Сергеева Г. Кайдзен непрерывен и бесконечен... [Интервью с Т. Хорикири] / Г. Сергеева // Управление персоналом, 2017. - № 4. - С. 6 - 24.
3. Шалаев А.В. Оптимизация структуры предприятия / А.В. Шалаев // Расчет, 2015. - № 5. - С. 68 – 80
4. Панахов А.У. Применение функционально-процессного подхода к управленческому учету затрат на современном этапе / А.У. Панахов // Консультант директора, 2016. - № 8. - С. 37 - 54.
5. Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А.В. Шеер // М.: Весть-Метатехнология, 2019. – 223 с.
6. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – 1-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 512с
7. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В.Г. Елиферов –М.: ИНФРА-М, 2018. – 319 с.
8. Долганова, О.И. Моделирование бизнес-процессов / О.И. Долганова, Е.В. Виноградова, А.М. Лобанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 289с.
9. Джеймс Харрингтон. Оптимизация бизнес-процессов / Эсселинг К.С., Харм Ван Нимвеген – М.: Азбука БМикро, 2017. – 171 с
10. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов – М.: Litres, 2017. – 544 с
11. Воронин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Воронин. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2018. – 421 с.

12. Ямалиев Р. Р. Оптимизация бизнес-процессов: интеграция и управление / Р.Р. Ямалиев, Р.Ш. Зайнуллин // Economics. – 2016. – №. 6 (15). – С. 31–35.
13. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов / К.С. Эсселинг, Х.В. Нимвеген – М.: Азбука БМикро, 2018. – 171 с
14. Баранов И.А. Оптимизация бизнес-процессов в коммерческих организациях / И.А. Баранов, С.Н. Фирсова // Вестник КИГИТ. – 2015. – №. 82. – С. 15–20.
15. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019). – СПб.: АО «Кодекс», 2001. – 424 с
16. Ретаргетинг (Яндекс справка) // Электронный ресурс. URL: <https://yandex.ru/support/direct/impression-criteria/retargeting-lists.html> (дата обращения 28.05.2020)
17. Онлайн-шопинг в цифрах (Shopolog) // Электронный ресурс. URL: <https://www.shopolog.ru/metodichka/analytics/onlayn-shoping-v-cifrah-glavnaya-statistika/> (дата обращения 25.05.2020)
18. Поисковое продвижение сайтов (SEO) (Key-Craft) // Электронный ресурс. URL: https://key-craft.com/uslugi/poiskovoe-prodvizhenie-sajtov/?utm_source=google&utm_medium=poisk&utm_campaign=seo-main&utm_content=02&utm_term=оптимизация+сайта+для+поисковых+систем+цена (дата обращения 26.05.2020)
19. Цветули // Электронный ресурс. URL: <https://цветули.рф> (дата обращения 30.05.2020)
20. Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации (Техноэксперт) // Электронный ресурс. URL: <http://docs.cntd.ru/document/901865498> (дата обращения 29.05.2020)

Приложения А

Баланс ООО «Крафт»



ИНН 4 2 3 0 0 2 2 3 3 4
КПП 4 2 3 0 0 1 0 0 1 стр. 0 0 2



39fb 22db 510b 0481 acd1 a7ac 7ee2 a81b

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
—	Материальные внеоборотные активы ²	1150	2 0	1 0	1 0
—	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	—	—	—
—	Запасы	1210	—	—	—
—	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 6 6	—	—
—	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	—	—	—
—	БАЛАНС	1600	1 8 6	1 0	1 0
ПАССИВ					
—	Капитал и резервы ⁵	1300	1 8 6	1 0	1 0
—	Целевые средства	1350	—	—	—
—	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	—	—	—
—	Долгосрочные заемные средства	1410	—	—	—
—	Другие долгосрочные обязательства	1450	—	—	—
—	Краткосрочные заемные средства	1510	—	—	—
—	Кредиторская задолженность	1520	—	—	—
—	Другие краткосрочные обязательства	1550	—	—	—
—	БАЛАНС	1700	1 8 6	1 0	1 0



Приложения Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Крафт»



ИНН 4 2 3 0 0 2 2 3 3 4

КПП 4 2 3 0 0 1 0 0 1 стр. 0 0 3



3bb7 25da 5107 5f8c 53e5 cda2 557d c32c

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

¹ Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
_____	Выручка ⁶	2110	8 8 0 9	5 7 2 5
_____	Расходы по обычной деятельности ⁷	2120	(7 0 4 7)	(5 4 3 3)
_____	Проценты к уплате	2330	_____	_____
_____	Прочие доходы	2340	_____	_____
_____	Прочие расходы	2350	_____	_____
_____	Налоги на прибыль (доходы) ⁸	2410	_____	_____
_____	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 7 6 2	2 9 2

